

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini disajikan penelitian terdahulu sebagai referensi yang digunakan peneliti dan sebagai perbandingan antara berbagai hasil penelitian yang disajikan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1
Tinjauan Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Jae San Park, Tae Hyun Kim (2009)	Do Types Of Organizational Culture Matter In Nurse Job Satisfaction And Turnover Intention?	Structural Equation Modelling (SEM)	Budaya konsensual dan rasional asosiasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja , budaya konsensual berpengaruh negatif terhadap niat berpindah dan budaya hierarkis berpengaruh signifikan terhadap niat berpindah.
2.	Rita Andini (2006)	Analisis Pengaruh Kepuasan Gaji, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Terhadap <i>Turnover Intention</i>	Structural Equation Modelling (SEM)	Variabel kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, kepuasan gaji, kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>turnover</i> .

No.	Nama Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Teknik Analisis Data	Hasil Penelitian
3	Dyah Aji Jaya Hidayat (2017)	Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan Turnover Intention Pada PNS Surakarta	Regresi Linier Berganda Analisis Regresi Stepwise	Ada hubungan yang sangat signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i> , ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara budaya organisasi dengan <i>turnover intention</i> , ada hubungan negatif yang sangat signifikan antara kepuasan kerja dengan <i>turnover intention</i>

Sumber : Jurnal Jae San Park (2009), Andini (2006), dan Aji (2017)

Dari hasil penelitian terdahulu yang telah disebutkan pada tabel 2.1 diatas, telah ditemukan perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan saat ini adalah :

1. Pada penelitian Park telah ditemukan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti yaitu terletak pada jenis variabelnya, yang dimana peneliti terdahulu lebih meneliti pada jenis-jenis budaya organisasi yang digunakan, sedangkan peneliti saat ini menggunakan budaya organisasi secara umum yang digunakan sebagai variabel bebasnya.
2. Pada penelitian Andini telah ditemukan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan peneliti terletak pada variabel yang digunakan, yaitu peneliti terdahulu menggunakan variabel kepuasan gaji, kepuasan kerja, komitmen organisasional dengan *turnover intentions*, sedangkan peneliti

saat ini menggunakan variabel budaya organisasi dan kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan adalah SEM sedangkan peneliti saat ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Persamaan yang ditemukan adalah peneliti terdahulu dan peneliti saat ini yaitu sama-sama menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebasnya.

3. Pada penelitian Aji ditemukan perbedaan pada alat analisis yang digunakan, peneliti terdahulu menggunakan regresi linier berganda dan analisis regresi stepwise dan peneliti saat ini menggunakan regresi linier berganda.

B. Kajian Teori

1. *Turnover Intention*

Turnover intention merupakan niat keluar karyawan dari suatu organisasi yang dilakukan secara sadar atas keinginannya sendiri (sukarela), namun Mobley (2011:100) memberikan batasan *turnover* sebagai berhentinya individu dari satu anggota organisasi yang bersangkutan. Menurut Simamora (2004:636) sebagian besar karyawan yang meninggalkan organisasi secara sukarela adalah karyawan yang berkompeten terhadap perusahaan, sehingga apabila hal ini terjadi secara berlebihan maka akan merugikan perusahaan dan perusahaan harus mencari cara untuk mengatasinya. Alasan dari karyawan untuk meninggalkan perusahaan antara lain adalah mencari gaji atau tunjangan yang lebih baik, selain itu disebutkan pula alasan lain seperti manajer departemen yang sulit

untuk diajak kerjasama, atau kultur perusahaan yang kurang menanggapi pendapat karyawan lain.

Turnover intention yang terjadi secara berlebihan dalam suatu organisasi akan sangat merugikan organisasi tersebut. Salah satu kerugian perusahaan adalah pada sektor biaya, dimana perusahaan harus mengeluarkan biaya tambahan untuk melakukan rekrutmen ulang ketika karyawan yang keluar harus segera mendapat ganti dengan karyawan baru, biaya pelatihan dan pengembangan serta gaji dan tunjangan yang harus diatur ulang untuk karyawan yang baru (Kreitner 2014:174).

Banyaknya kerugian yang terjadi akibat *turnover intention* adalah ketika hal itu terjadi secara berlebihan, namun apabila *turnover intention* terjadi hanya sesekali pada perusahaan hal ini juga diperlukan. *Turnover intention* dapat menjadi penyegaran untuk perusahaan, selain itu dengan keluarnya karyawan secara sepihak akan menjadi pelajaran untuk perusahaan agar tidak terjadi hal serupa dan segera memperbaikinya agar tidak ada lagi karyawan yang keluar dengan alasan yang sama.

Turnover sejatinya tidak hanya berdampak negatif, namun dapat juga berdampak positif manakala yang resign adalah karyawan dengan kinerja rendah. Permasalahannya adalah sesuatu yang mungkin tampak positif, dalam kasus individual akan menjadi negatif ketika organisasi secara berulang – ulang kehilangan karyawan (Dessler 2015 : 372).

a. Indikator *Turnover Intention*

Menurut Simamora (2004:626) ada empat indikator yang mempengaruhi *turnover intention* yaitu:

- 1) Adanya niat untuk keluar
- 2) Adanya niat untuk mencari pekerjaan baru
- 3) Karyawan membandingkan pekerjaan
- 4) Pemikiran untuk keluar

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Turnover Intention*

Faktor-faktor yang menyebabkan karyawan memiliki keinginan untuk berpindah bermacam-macam, namun terdapat faktor determinan keinginan karyawan untuk berpindah kerja (*turnover intention*) menurut Robbins diantaranya :

- 1) Robbins (2015:260) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover intention*. Nilai-nilai dari budaya organisasi yang kuat akan dipegang teguh dan tertanam dalam diri anggota organisasinya (karyawan). Semakin banyak karyawan yang menerima nilai-nilai tersebut dan terbentuk suatu komitmen maka akan semakin kuat budaya suatu organisasi. Budaya organisasi yang kuat akan membentuk suatu kesetiaan, kohesivitas serta komitmen terhadap organisasi tersebut, dan secara tidak langsung akan mengurangi niat keluar karyawan.

2) Selain faktor budaya organisasi, *turnover intention* juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Robbins (2015:52) menyebutkan ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar (*turnover intention*). Dijelaskan pula bahwa seseorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu.

Mobley (2011:55) berpendapat pula mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya turnover. Menurutnya faktor-faktor *turnover intention* dibagi menjadi faktor eksternal dan internal. Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan dan aspek individu. Faktor internal meliputi budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja, dan karir.

2. Budaya Organisasi

Budaya organisasi menurut Mangkunegara (2008:113) adalah nilai bersama, asumsi, keyakinan dan juga norma yang dijadikan pedoman oleh karyawan dalam suatu organisasi yang diyakini oleh anggota organisasi untuk mengatasi masalah internal maupun eksternal organisasi. Nilai-nilai budaya organisasi yang kuat juga dapat menciptakan lingkungan yang kondusif untuk membangun dan meningkatkan kualitas secara berkelanjutan.

Mohyi (2016:185) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan nilai, norma, pedoman, kepercayaan dan suatu panutan yang membentuk pola perilaku (kerja) karyawan disuatu organisasi. Ketika budaya organisasi terbentuk dengan baik, maka karyawan akan merasa nyaman ketika bekerja dan akan melakukan pekerjaan dengan baik. Keadaan semacam ini akan menguntungkan perusahaan karena seluruh anggota organisasi akan sejalan dalam menjalankan visi dan misi perusahaan sehingga akan mencapai tujuan atau target yang telah ditentukan.

a. Dimensi Budaya Organisasi

Streers dalam Mohyi (2016:194) menguraikan dimensi-dimensi budaya organisasi terdiri dari :

1) Struktur Tugas

Tingkat perincian metode yang dipakai untuk melaksanakan tugas yang dilakukan oleh organisasi

2) Hubungan Imbalan Hukum

Tingkat batas pemberian imbalan tambahan seperti promosi dan kenaikan gaji didasarkan pada prestasi dan jasa dan bukan pada pertimbangan-pertimbangan lain seperti senioritas, favoritisme dan seterusnya.

3) Tekanan Pada Prestasi

Keinginan pihak pekerja organisasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan memberikan sumbangannya bagi karyawan organisasi

4) Sentralisasi Keputusan

Batas keputusan-keputusan penting dipusatkan pada manajemen atas

5) Keamanan Versus Resiko

Tingkat batas tekanan dalam organisasi menimbulkan perasaan kurang aman dan kecemasan pada para anggotanya.

6) Status dan Semangat

Perasaan umum diantara para individu bahwa organisasi merupakan tempat kerja yang baik.

7) Pengakuan dan Umpan Balik

Tingkat batas seorang individu mengetahui apa pendapat atasannya dan manajemen mengenai pekerjaannya serta tingkat batas dukungan mereka atas dirinya.

8) Keterbukaan Versus Ketertutupan

Tingkat batas orang-orang lebih suka berusaha menutupi kesalahan mereka dan menampilkan diri secara baik daripada berkomunikasi secara bebas dan bekerjasama

9) Kompetensi dan Keluwesan Organisasi Secara Umum

Tingkat batas organisasional mengetahui apa tujuan dan mengejanya secara luwes dan kreatif, termasuk juga batas organisasi mengantisipasi masalah mengembangkan metode baru, dan mengembangkan ketrampilan baru pada pekerja sebelum masalah menjadi gawat.

b. Indikator Budaya Organisasi

Secara umum budaya organisasi dapat diartikan sebagai aturan, norma dan kebiasaan yang terjadi dalam suatu organisasi. Indikator budaya organisasi menurut Robbins (2006:279) yang menyatakan riset paling baru mengenai tujuh karakteristik primer dari indikator suatu budaya organisasi yaitu:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko, adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan resiko oleh karyawan dan membangkitkan ide karyawan
- 2) Perhatian terhadap hal-hal rinci, adalah sejauh mana organisasi mengharapkan karyawan memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil, sejauh mana manajemen perusahaan memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
- 4) Orientasi orang, sejauh mana manajemen memperhitungkan efek dari hasil kerja orang-orang (karyawan) di dalam organisasi itu.

- 5) Orientasi tim, adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- 6) Keagresifan, bagaimana organisasi dapat membentuk *agresivnes* karyawan dalam bekerja.
- 7) Stabilitas, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pada pertumbuhan dan juga inovasi.

c. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Kreitner (2014:67) fungsi budaya organisasi ada empat antara lain :

- 1) Memberikan para anggota sebuah identitas organisasi,
- 2) Memfasilitasi komitmen bersama
- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu para anggota memahami lingkungan sekitar mereka

3. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah cermin dari perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Robbins (2015:49) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebuah perasaan positif yang dihasilkan dari pekerjaannya berdasarkan evaluasi karakteristik-karakteristik tertentu. Karyawan dengan tingkat

kepuasan kerja tinggi berarti memiliki perasaan yang positif terhadap pekerjaannya, dan juga sebaliknya karyawan dengan level kepuasan rendah berarti memiliki perasaan yang negatif terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hal ini kepuasan dinilai sangat penting dan perlu diperhatikan oleh pihak organisasi.

Kreitner (2014:169) juga mengemukakan pendapat tentang kepuasan kerja yaitu sebuah tanggapan secara emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Pendapat ini secara tidak langsung menyatakan bahwa kepuasan bukanlah sebuah kesatuan, karyawan dapat cukup puas dengan salah satu aspek pekerjaannya dan kurang puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaan lainnya. Para peneliti di Cornell University mengembangkan Job Descriptive Index (JDI) menilai kepuasan seseorang dengan 5 dimensi, diantaranya : pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan yang terakhir adalah pengawasan.

a. Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Kreitner (2014:169) menyebutkan faktor-faktor dari adanya kepuasan kerja antara lain :

- 1) Pemenuhan Kebutuhan, pekerjaan memungkinkan seseorang untuk memenuhi kebutuhannya sehingga menjadikan gaji, tunjangan, keamanan pekerjaan dan keseimbangan pekerjaan sebagai faktor utama pemenuh kepuasan karyawan.

- 2) Ketidaksesuaian, setiap karyawan pasti memiliki harapan dari setiap pekerjaan yang mereka lakukan. Ketika harapan atau ekspektasi yang mereka ciptakan dapat terpenuhi maka terciptalah kepuasan kerja karyawan.
- 3) Pencapaian Nilai, hal ini mendasari bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi bahwa sebuah pekerjaan memungkinkan adanya pemenuhan terhadap nilai-nilai kerja yang penting bagi seseorang.
- 4) Keadilan, persepsi pegawai bahwa perlakuan adil didalam organisasi sangat berhubungan dengan keseluruhan kepuasan kerja.
- 5) Komponen-komponen Disposisi/Genetis, secara spesifik model disposisi/genetis didasarkan pada kepercayaan bahwa kepuasan kerja sebagian adalah fungsi dari sifat pribadi dan faktor genetis. Penjelasan diatas secara langsung menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan setiap karyawan dengan karakteristik lingkungan kerjanya tidak sama pada setiap orang.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Hal tersebutlah yang kemudian dijelaskan Luthans (2008:244) secara rinci sebagai indikator terjadinya suatu kepuasan kerja, dan merupakan pengembangan dari ketiga indikator sebelumnya, yaitu :

- 1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik,

kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

2) Gaji

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Kesempatan promosi

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, seperti halnya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan

memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

4) Pengawasan (*Supervisi*)

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama yaitu berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

5) Rekan kerja

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang kuat bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Kelompok kerja memerlukan saling ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

c. Dampak Kepuasan Kerja

Dampak yang terjadi ketika karyawan menyukai pekerjaannya (puas) dan tidak menyukai pekerjaannya (tidak puas) dijelaskan Robbins (2015:52) antara lain :

- 1) Keluar, respon tidak puas karyawan terhadap pekerjaannya yang ditunjukkan dengan perilaku meninggalkan organisasi termasuk mencari posisi baru serta melakukan pengunduran diri dari organisasi.
- 2) Suara, respon suara yang dilakukan karyawan adalah dalam bentuk saran atau menyarankan perbaikan untuk organisasi. Hal ini dilakukan seperti berdiskusi tentang masalah yang ada dengan atasan.
- 3) Loyalitas atau kesetiaan, respon ini dilakukan karyawan dengan menunggu kondisi organisasi membaik. Karyawan tidak meninggalkan organisasi dan menunggu organisasi dapat melakukan yang terbaik.
- 4) Pengabaian, hal ini merupakan respon atas ketidakpuasan karyawan yang ditunjukkan dengan membiarkan kondisi organisasi memburuk. Absen, keterlambatan kronis dan kesalahan-kesalahan yang bertambah dilakukan karyawan sebagai bentuk protes.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi, sedangkan seseorang yang merasa kurang puas dengan pekerjaannya akan memilih keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang sudah tidak dirasakan lagi oleh karyawan dapat mempengaruhi pemikiran karyawan tersebut untuk keluar. Seseorang yang keluar dari organisasi (*turnover*) akan mengharapkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain (Sinambela, 2017:315).

Ketidakpuasan kerja telah sering diidentifikasi sebagai suatu alasan yang penting yang menyebabkan individu meninggalkan pekerjaannya. Secara empiris dapat disimpulkan bahwa ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada pembentukan keinginan keluar (Robbins 2015:52). Kepuasan kerja berhubungan dengan *turnover* mengandung arti bahwa kepuasan kerja yang tinggi selalu dihubungkan dengan *turnover* pegawai yang rendah, dan sebaliknya jika pegawai banyak yang merasa tidak puas maka *turnover* pegawai tinggi.

2. Hubungan Budaya Organisasi dengan *Turnover Intention*

Robbins (2015:260) menyatakan bahwa budaya perusahaan yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Budaya yang telah terbentuk dalam suatu organisasi merupakan peraturan yang harus dipatuhi oleh semua anggota organisasi, oleh karena itu perusahaan harus menciptakan

budaya organisasi yang kuat serta dapat diterima oleh semua anggota organisasinya. Budaya organisasi yang kuat adalah suatu budaya organisasi dimana nilai-nilai yang dianut dalam sikap atau perilaku oleh para anggota suatu organisasi sesuai dan selaras (searah) dengan misi, visi, serta mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Mohyi, 2016:174).

3. Hubungan Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja dengan *Turnover Intention*

Budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan faktor terjadinya *turnover intention*. Budaya organisasi dan kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan dengan *turnover intention*, karena kepuasan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tinggi-rendahnya tingkat *turnover intention* pada suatu perusahaan dan budaya organisasi yang kuat akan berpengaruh secara langsung terhadap perilaku karyawan dan secara tidak langsung mengurangi *turnover*. Sebaliknya, budaya organisasi yang tidak kuat dalam perusahaan tidak akan membentuk perilaku karyawan sebagaimana mestinya yang berlaku dalam perusahaan tersebut sehingga dapat menimbulkan ketidaknyamanan karyawan dan meningkatkan *turnover intention*.

Budaya organisasi dan kepuasan kerja merupakan bagian dari faktor terjadinya *turnover*, namun sebenarnya *turnover intention* dapat terjadi dari berbagai macam faktor lainnya. Mobley (2011:121) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi seseorang untuk

berpindah antara lain : besar kecilnya organisasi, besar kecilnya unit kerja, penggajian, bobot kerja, promosi, kerabat kerja dan juga komitmen organisasi itu sendiri.

4. Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pikir digunakan untuk mempermudah jalannya pemikiran dalam penelitian ini. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap *turnover intention*. Indikator dari *turnover intention* sendiri menggunakan pendapat Simamora (2004:626) antara lain : 1). Adanya niat untuk keluar, 2). Adanya niat mencari pekerjaan baru, 3). Karyawan membandingkan pekerjaan, 4). Adanya pemikiran untuk keluar.

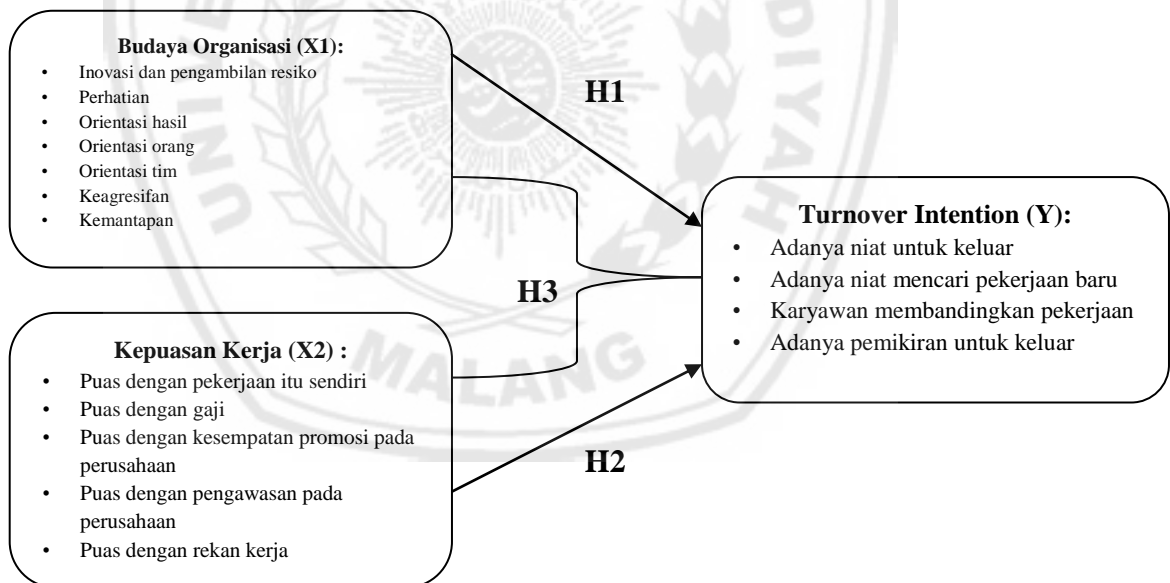
Berdasarkan konsep teori yang telah dijelaskan terdapat hubungan antara kedua variabel bebas terhadap variabel terikat, untuk variabel bebas yang pertama mengenai budaya organisasi, Robbins (2015:260) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap perilaku karyawan dan secara langsung mengurangi *turnover*. Tujuh karakteristik primer dari indikator budaya organisasi, antara lain : inovasi dan pengambilan resiko, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan stabilitas (Robbins 2006:279).

Variabel lain yang mempengaruhi *turnover intention* adalah kepuasan kerja, Sinambela (2017:315) mengemukakan bahwa karyawan yang keluar dari pekerjaannya akibat tidak puas maka akan mendapatkan hasil yang lebih memuaskan di tempat lain. Variabel kepuasan kerja ini menggunakan

pendapat Luthans (2008:244) dengan indikator sebagai berikut : puas dengan pekerjaan itu sendiri, puas dengan gaji, puas dengan kesempatan promosi pada perusahaan, puas dengan pengawasan pada perusahaan, dan puas dengan rekan kerja.

Berdasarkan pendapat Robbins (2015) *turnover intention* memiliki berbagai macam faktor penyebabnya, namun ada faktor determinan yang mempengaruhi *turnover intention* karyawan yaitu budaya organisasi dan kepuasan kerja, maka dari itu dapat dibuat kerangka pemikiran penelitian sebagai berikut :

Gambar 2.1 : Kerangka Pemikiran Penelitian



Berdasarkan kerangka pikir diatas, dapat dijelaskan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja sebagai variabel independen diindikasikan memiliki pengaruh terhadap *turnover intention*. Hal ini didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan Malik (2014) dan Aji (2017) dengan hasil penelitian

budaya organisasi dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*.

5. Hipotesis

Hipotesis menurut Sugiyono (2016:64) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini dasarnya adalah penelitian terdahulu, sebagai berikut:

Penelitian Park (2009) yang juga meneliti tentang budaya dan kepuasan kerja terhadap *turnover* karyawan dengan teknik analisis data yang digunakan adalah SEM, dengan hasil penelitian budaya organisasi memiliki pengaruh negatif terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan uraian diatas, maka dapat mengajukan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₁ : Budaya organisasi berpengaruh terhadap Turnover Intention karyawan pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

Penelitian kedua dari Andini (2006) yang meneliti tentang pengaruh kepuasan gaji, kepuasan kerja komitmen organisasional terhadap *turnover intention* karyawan dengan alat analisis yang digunakan SEM dan mendapatkan hasil penelitian bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh negatif terhadap niat keluar karyawan. Kepuasan kerja yang berpengaruh negatif memiliki nilai CR = -4,875. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan untuk penelitian ini adalah :

H₂ : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap turnover intention karyawan pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

Penelitian dari Aji (2017) yang meneliti tentang hubungan dari budaya organisasi dan kepuasan kerja dengan hasil penelitian ada hubungan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap *turnover intention* karyawan. Berdasarkan penelitian tersebut, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut :

H₃ : Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh simultan terhadap Turnover Intention karyawan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

Menurut Robbins (2015:52) ketidakpuasan kerja memiliki suatu pengaruh langsung pada niat keluar karyawan. Sebaliknya, seseorang dengan kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaan itu sendiri. Berdasarkan uraian diatas, maka hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H₄: Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap Turnover Intention karyawan pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.